

C

Correspondence Analysis of Generational Differences and Employee Motivation of Personnel at Civil Aviation Training Center

Jareeyakorn Hwangsuphakitkoson^{1,*} and Prasopchai Pasunon²

Received: January 13, 2023 Revised: April 19, 2023 Accepted: May 9, 2023

Abstract

The objective of this quantitative research aims to study the correspondence analysis of generational differences and employee motivation of personnel at Civil Aviation Training Center. The sample size consisted of 175 Civil Aviation Training Center's employees, whose generation consisted of Generation Y and Generation X. The questionnaire was used as a research tool and analyzed by correspondence technique. The findings reveal that there was a correlation between generation and motivation factors in the dimension of work challenges, clear scope of work, advancement, and recognition, at the significance level of 0.05. In addition, there was a correlation between generation and hygiene factors in the aspects of emotional safety at work, salary, special allowance, and work environment and facilities at the significance level of 0.05.

Keywords: correspondence analysis, generational differences, employee motivation

¹ Aviation Management Division, Civil Aviation Training Center

² Faculty of Management Science, Silpakorn University

* Corresponding author. E-mail: hwani.w@gmail.com



การวิเคราะห์ความสมนัยระหว่างช่วงวัย และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันการบินพลเรือน

จริยากรรณ์ หวังศุภกิจโกศล^{1*} และ ประสพชัย พสุนนท์²

วันรับบทความ: January 13, 2023 วันแก้ไขบทความ: April 19, 2023 วันตอบรับบทความ: May 9, 2023

บทคัดย่อ

งานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสมนัยระหว่างช่วงวัยและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงาน บุคลากร สถาบันการบินพลเรือน จำนวน 175 คน โดยช่วงวัยประกอบด้วย Generation Y และ Generation X เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความสมนัย ผลการวิจัย พบว่า 1) ช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจ ลักษณะงานที่มีความท้าทาย ขอบเขตภาระงานที่ชัดเจน การสนับสนุนความก้าวหน้าหรือผลตอบแทนจากผลงาน และการได้รับการยอมรับหรือคำชมเชย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 2) ช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับปัจจัยค้ำจุน ความรู้สึกมั่นคงและมั่นใจในงาน การปรับโครงสร้างเงินเดือน การตอบแทนเงินพิเศษ และสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

คำสำคัญ: การวิเคราะห์ความสมนัย ช่วงวัย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

¹ สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน

² คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

* Corresponding author. E-mail: hwani.w@gmail.com

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยองค์กรต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ (อัครเดช ไม้จันทร์, 2560) อนึ่ง แรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกระตุ้นศักยภาพของพนักงานให้ทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (วีรยุทธ วานิชกมลนันท์, 2559) ประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ การก้าวหน้าเติบโต ในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในที่ทำงาน การได้รับการยอมรับ ความท้าทาย และ 2) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และระบบตอบแทน (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959)

สถาบันการบินพลเรือน (Civil Aviation Training Center) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จัดตั้งโดยความร่วมมือระหว่างกองทุนพิเศษแห่งสหประชาชาติ (United Nations Special Fund: UNSF) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) และรัฐบาลไทย เป็นองค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล ก่อตั้งเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2504 มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตและฝึกอบรมนักศึกษาไทยและนักศึกษาจากประเทศในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในวิชาชีพด้านการบินในแขนงต่าง ๆ ของกิจการบินพลเรือน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานสากลที่กำหนดไว้ (สถาบันการบินพลเรือน [สบพ], 2566) อย่างไรก็ตาม ด้วยระยะเวลาดำเนินธุรกิจเป็นเวลากว่า 61 ปี ทำให้บุคลากรในองค์กรแบ่งเป็น 2 ช่วงวัย ได้แก่ เจนเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) และเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) เกิดเป็นช่องว่างระหว่างวัย ด้วยความแตกต่างระหว่างช่วงวัย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ การสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการทำงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้วยความหลากหลายที่แตกต่างเหล่านี้ ทำให้ผู้คนในแต่ละช่วงวัยมีประสบการณ์ ค่านิยม การแสดงออก และพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน รวมถึงความแตกต่างของปัจเจกบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน (Akhavan Sarraf, Abzari, Nasr Isfahani, & Fathi, 2017; Tolbize, 2008)

ดังนั้น การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ จึงต้องมุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีนโยบายเพื่อตอบสนองความต้องการ หรือสิ่งที่สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้ การศึกษาวิจัยนี้จะสามารถทำให้องค์กรนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในพัฒนานโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่ตอบสนองความต้องการหรือจูงใจบุคลากรในแต่ละช่วงวัย อันจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร แผนภาพความสัมพันธ์จากการศึกษานี้ สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ โดยแสดงให้เห็นว่าในแต่ละช่วงวัยนั้นมีแรงจูงใจอย่างไร ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปปรับใช้ในนโยบายขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้

ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

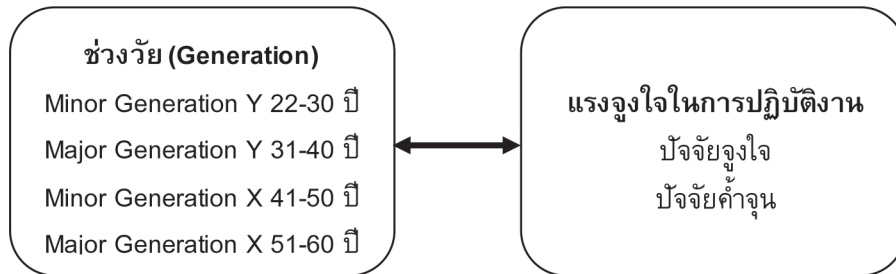
ช่วงวัย (Generation) สามารถจำแนกกลุ่มคนในตลาดแรงงานได้ 4 รุ่น ได้แก่ 1) รุ่นดั้งเดิม (Veterans) เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2468-2485 มีความละเอียดรอบคอบถี่ถ้วน ซื่อสัตย์ ทำงานหนัก ไม่เต็มใจเมื่อพบความอึดอัด ความขัดแย้ง และไม่ยอมยืดหยุ่นเมื่อไม่เห็นด้วย 2) รุ่นเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2486-2503 เป็นรุ่นที่ทุ่มเทเพื่อการทำงาน เคารพสายงาน ยินดีที่จะรอการเลื่อนขั้นหรือรางวัล มีความจงรักภักดีต่อบริษัทและคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลตามลำดับขั้น และสนใจเรื่องความมั่นคง 3) รุ่นเจนเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2504-2524 เป็นรุ่นที่ทำงานเพื่อดำรงชีวิต งานจะต้องสร้างความสนุกสนาน ให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัว ไม่เสียสละตัวเองเพื่อบริษัท ไม่ค่อยสนใจระบบอาวุโส และรอการเลื่อนขั้นหรือรางวัลใด ๆ แต่เมื่อใดก็ตามที่คนรุ่นนี้ทำงานได้ดี คาดหวังการได้รับการยอมรับและการยกย่อง ไม่จงรักภักดีต่อบริษัทมุ่งเน้นตนเองเป็นหลัก 4) รุ่นเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2525-2543 มีความเชื่อในการกระทำ มองโลกในแง่ดี เชื่อมมั่นในการกระจายอำนาจ ชื่นชอบที่จะทำงานร่วมกันและสามารถทำได้ดี รักอิสระ มั่นใจในตนเอง ชอบการถูกยอมรับและเคารพจากหัวหน้างาน มีแนวโน้มที่จะตั้งคำถามในกฎระเบียบทุกข้อ ชื่นชอบการทำงานนอกกรอบ ทำหลายบรรทัดฐานต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น การแต่งกาย ความยืดหยุ่นเวลาในการทำงาน (Adams, 2000; Gursoy, Maier, & Chi, 2008; Tolbize, 2008; Zemke, Raines, & Filipczak, 2000)

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ได้มีนักวิชาการจำนวนมากศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน หนึ่ง เสมือนพลังและแรงขับเคลื่อนให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ทั้ง 5 ระดับที่เริ่มจากความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ทางสังคม ทางชื่อเสียงเกียรติยศ และเติมเต็มชีวิตให้สมบูรณ์ (Maslow, 1943) ทฤษฎีสองปัจจัย อันประกอบไปด้วยปัจจัยจูงใจ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจ อาทิเช่น การก้าวหน้า เติบโตในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในที่ทำงาน การได้รับการยอมรับ และความท้าทาย เป็นต้น และปัจจัยค้ำจุนที่ลดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน อาทิเช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และระบบตอบแทน เป็นต้น (Herzberg et al., 1959) ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ ซึ่งนำทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์มาปรับปรุงใหม่ให้เหลือเพียง 3 ระดับ คือ การดำรงชีวิต ความสัมพันธ์ และการเจริญเติบโต (Alderfer, 1969)

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับช่วงวัย พบว่า แต่ละช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มเจนเนอเรชันวายถูกจูงใจด้วยด้านค่าตอบแทน (พิชชากร จวงวานิชย์, 2560) กลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ต้องการการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าทั้งการพัฒนาตนเอง หรือทางตำแหน่ง (Acar, 2014; Kian & Yusoff, 2012) รวมถึงความท้าทายในงานเอง (Yusoff & Kian, 2013) เป็นที่มาในการศึกษาแรงจูงใจและช่วงวัยในครั้งนี้ เนื่องจากช่วงวัยที่แตกต่างกันนั้นมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จากการทบทวนวรรณกรรมช่วงวัย เมื่อปรับใช้ในบริบทของสถาบันการบินพลเรือน พนักงานและบุคลากรจะเกษียณอายุงานเมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ จึงทำให้ช่วงวัยในการปฏิบัติงาน มีเพียง 2 ช่วงวัยเท่านั้น คือ 1) Generation X

เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2504-2524 และ 2) Generation Y เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2525-2543 ผู้วิจัยจึงแบ่งช่วงวัย ออกเป็น 4 ช่วงวัย ตามการศึกษาของ วรณชัย ภู่ระแพง และประสพชัย พสุนนท์ (2563) เพื่อศึกษาความแตกต่าง ย่อยและนำมาซึ่งกรอบแนวคิดในการวิจัยของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในครั้งนี้ ดังภาพที่ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้มีกรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 1

วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันการบินพลเรือน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ พนักงาน บุคลากร สถาบันการบินพลเรือน จำนวน 326 คน สามารถคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับประชากรที่มีขนาดเล็กได้ประมาณ 175 คน (Krejcie & Morgan, 1970) วิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) การเก็บข้อมูล ทำการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ด้วย Google Form เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 2 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อคำถาม และ (2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้พัฒนาข้อคำถามตามทฤษฎีสองปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ในแต่ละประเด็นคำถาม จะทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ 6 ข้อคำถาม และปัจจัยค้ำจุน 6 ข้อคำถาม รวมเป็น 12 ข้อคำถาม ด้วยมาตราวัด 5 ระดับ โดย 5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความมากที่สุด และ 1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความน้อยที่สุด ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient; α) มีค่าเท่ากับ 0.930 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้

มีค่าความเชื่อมั่นสูง (ประสพชัย พสูนนท, 2557) สถิติที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์การสมนัย (Correspondence Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นข้อมูลระดับนามบัญญัติ (Nominal Data) หรือจำแนกข้อมูลได้เป็นกลุ่มและเป็นเทคนิคที่ช่วยลดจำนวนมิติ (Dimension) ของตัวแปรให้น้อยลง (ประสพชัย พสูนนท, อาพีพี ลาเต๊ะ, และเกตุวดี สมบูรณ์ทวี, 2559) ทั้งยังอธิบายความสัมพันธ์ในรูปแบบของแผนภาพการสมนัย (Correspondence mapping) ได้อีกด้วย ซึ่งผู้วิจัยจะแสดงแผนภาพความสมนัยเฉพาะค่า Chi Square ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 95%

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง ร้อยละ 55.4 เพศชาย ร้อยละ 36.6 และ LGBTQ+ ร้อยละ 8.0 เป็นช่วงวัย Major Generation Y (อายุระหว่าง 31-40 ปี) ร้อยละ 58.3 Minor Generation X (อายุระหว่าง 41-50 ปี) ร้อยละ 18.3 Minor Generation Y (อายุระหว่าง 22-30 ปี) ร้อยละ 15.4 และ Major Generation X (อายุระหว่าง 51-60 ปี) ร้อยละ 8.0 กลุ่มงานเป็นงานทั่วไป ร้อยละ 56.6 งานวิชาชีพ (ช่าง ครู วิศวกร) ร้อยละ 33.1 และผู้บริหาร ร้อยละ 10.3 มีรายได้ ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ร้อยละ 46.9 รายได้มากกว่า 50,001 บาทขึ้นไป ร้อยละ 21.1 รายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ร้อยละ 13.1 รายได้ระหว่าง 40,001-50,000 บาท ร้อยละ 10.3 และรายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท ร้อยละ 8.6 ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานหลัก ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสื่อสาร (การนำเสนอในรูปแบบการพูดและการเขียน การทำงานเป็นทีม ติดต่อประสานงานกันหน่วยงานภายนอก การสอน) ร้อยละ 44.0 และด้านการจัดการองค์กร (วางแผนการทำงาน การเป็นผู้นำ สร้างแรงจูงใจและพัฒนาผู้อื่น) ร้อยละ 41.1 ด้านปัญญา (การคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ความสร้างสรรค์) ร้อยละ 14.9 แสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1.1 เพศ		
ชาย	64	36.6
หญิง	97	55.4
LGBTQ+	14	8.0
1.2 อายุ (ช่วงวัย)		
22-30 ปี (Minor Generation Y)	27	15.4
31-40 ปี (Major Generation Y)	102	58.3
41-50 ปี (Minor Generation X)	32	18.3
51-60 ปี (Major Generation X)	14	8.0

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1.3 กลุ่มงาน		
งานทั่วไป	99	56.6
งานวิชาชีพ (ช่าง ครู วิศวกร)	58	33.1
ผู้บริหาร	18	10.3
1.4 รายได้		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	-	-
10,001-20,000 บาท	23	13.1
20,001-30,000 บาท	82	46.9
30,001-40,000 บาท	15	8.6
40,001-50,000 บาท	18	10.3
มากกว่า 50,001 บาทขึ้นไป	37	21.1
1.5 ทักษะการปฏิบัติงานหลัก		
ด้านปัญญา (การคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ความสร้างสรรค์)	26	14.9
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสื่อสาร (การนำเสนอในรูปแบบการพูดและการเขียน การทำงานเป็นทีม ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก การสอน)	77	44.0
ด้านการจัดการองค์กร (วางแผนการทำงาน การเป็นผู้นำ สร้างแรงจูงใจและพัฒนาผู้อื่น)	72	41.1

ผลการวิเคราะห์ความสมนัยของช่วงวัยกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม พบว่า ช่วงวัยและปัจจัยจูงใจไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ แต่ช่วงวัยนั้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่าจูงอย่างมีนัยสำคัญ ดังตารางที่ 2 เมื่อพิจารณาในรายด้านของปัจจัยจูงใจ พบว่า ช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับลักษณะงานที่มีความท้าทาย ขอบเขตภาระงานที่ชัดเจน การสนับสนุนความก้าวหน้าหรือผลตอบแทนจากผลงาน และการได้รับการยอมรับหรือคำชมเชย ในด้านของปัจจัยค่าจูง พบว่า ช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกมั่นคงและมั่นใจในงาน การปรับโครงสร้างเงินเดือน การตอบแทนเงินพิเศษ และสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยจะนำเสนอความสมนัยระหว่างช่วงวัยและปัจจัยดังกล่าวเป็นแผนภาพตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่า Chi Square ของช่วงวัยกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	Chi Square	Sig.
1. ปัจจัยจูงใจ	8.977	.705
1.1 ลักษณะงานที่มีความท้าทาย	30.924	.002*
1.2 ขอบเขตภาระงานที่ชัดเจน	33.850	.001*
1.3 การสนับสนุนความก้าวหน้าหรือผลตอบแทนจากผลงาน	34.376	.001*
1.4 การเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ	10.806	.546
1.5 การได้รับการยอมรับหรือคำชมเชย	32.088	.001*
1.6 รู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ	19.156	.085
2. ปัจจัยค้ำจุน	32.055	.001*
2.1 การแบ่งงานอย่างเป็นธรรม	14.421	.275
2.2 ความรู้สึกมั่นคงและมั่นใจในงาน	56.777	.000*
2.3 การปรับโครงสร้างเงินเดือน	30.967	.002*
2.4 การตอบแทนเงินพิเศษ	25.575	.012*
2.5 ความสัมพันธ์ที่ดี	9.868	.628
2.6 สิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	43.279	.000*

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

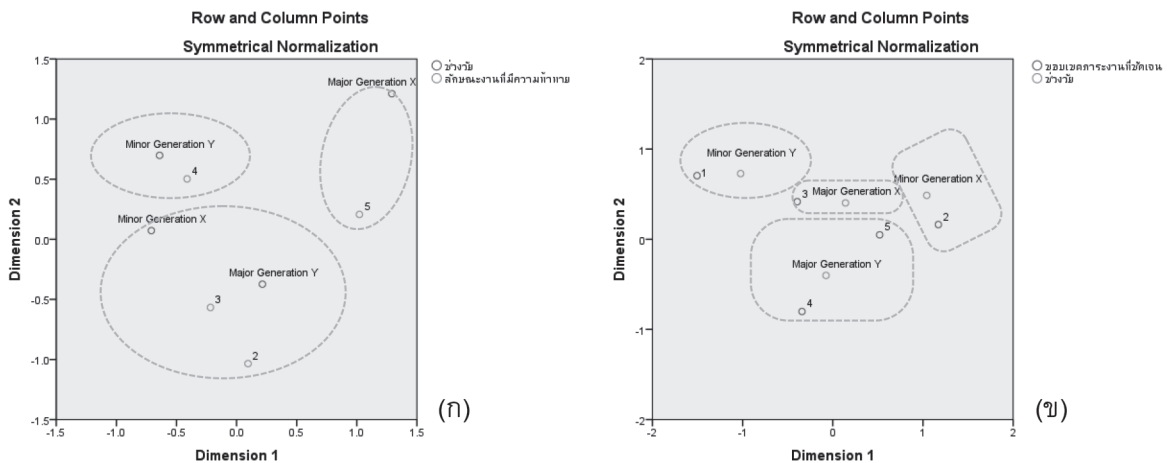
จากการวิเคราะห์ความสมนัยระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยจูงใจ (ลักษณะงานที่มีความท้าทาย) พบว่าค่า Proportion of Inertia Accounted ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.563 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.428 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.009 เมื่อพิจารณาค่า Singular Value และ Inertia ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.316, 0.100 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.275, 0.076 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.039, 0.002 ตามลำดับ ค่า Inertia รวมเท่ากับ 0.177 พิจารณาค่า Chi Square เท่ากับ 30.924 (Sig.=0.002) แสดงว่าช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับลักษณะงานที่มีความท้าทาย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผู้วิจัยกำหนดให้ระดับการวัดจาก 1 น้อยที่สุด / 2 น้อย / 3 ปานกลาง / 4 มาก / 5 มากที่สุด เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปรผลจากแผนภาพได้ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จากภาพที่ 2ก สามารถแบ่งกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับลักษณะงานที่มีความท้าทาย ได้เป็น 3 กลุ่ม 1) กลุ่ม Major Generation X มีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด 2) กลุ่ม Minor Generation Y มีความสัมพันธ์ในระดับมาก และ 3) กลุ่ม Minor Generation X และ Major Generation Y มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยและปานกลาง

จากการวิเคราะห์ความสมนัยระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยจูงใจ (ขอบเขตภาระงานที่ชัดเจน) พบว่าค่า Proportion of Inertia Accounted ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.687 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.278 และ

Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.034 เมื่อพิจารณาค่า Singular Value และ Inertia ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.365, 0.133 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.232, 0.054 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.081, 0.007 ตามลำดับ ค่า Inertia รวมเท่ากับ 0.193 พิจารณาค่า Chi Square เท่ากับ 33.850 (Sig.=0.001) แสดงว่าช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับขอบเขตภาระงานที่ชัดเจน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากภาพที่ 2ข สามารถแบ่งกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับขอบเขตภาระงานที่ชัดเจน ได้เป็น 4 กลุ่ม 1) กลุ่ม Major Generation Y มีความสัมพันธ์ในระดับมากและมากที่สุด 2) กลุ่ม Major Generation X มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง 3) กลุ่ม Minor Generation X มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย และ 4) Minor Generation Y ความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด



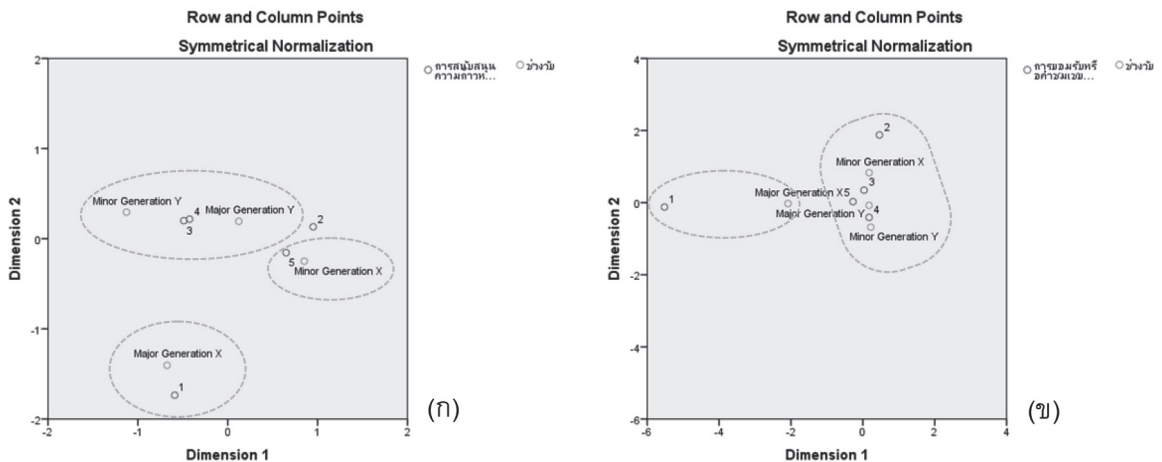
ภาพที่ 2 แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยจูงใจ (ลักษณะงานที่มีความท้าทาย; ก) (ขอบเขตภาระงานที่ชัดเจน; ข)

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยจูงใจ (การสนับสนุนความก้าวหน้าหรือผลตอบแทนจากผลงาน) พบว่า ค่า Proportion of Inertia Accounted ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.712 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.212 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.075 เมื่อพิจารณาค่า Singular Value และ Inertia ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.374, 0.140 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.204, 0.042 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.122, 0.015 ตามลำดับ ค่า Inertia รวมเท่ากับ 0.196 พิจารณาค่า Chi Square เท่ากับ 34.376 (Sig.=0.001) แสดงว่าช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับการสนับสนุนความก้าวหน้าหรือผลตอบแทนจากผลงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากภาพที่ 3ก สามารถแบ่งกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับการสนับสนุนความก้าวหน้าหรือผลตอบแทนจากผลงาน ได้เป็น 3 กลุ่ม 1) กลุ่ม Minor Generation X มีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด 2) กลุ่ม Major Generation Y และ Minor Generation Y มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมาก และ 3) กลุ่ม Major Generation X มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด ในระดับน้อยไม่มีความสัมพันธ์กับช่วงวัยใด

จากการวิเคราะห์ความสมนัยระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยจิตใจ (การได้รับการยอมรับหรือคำชมเชย) พบว่าค่า Proportion of Inertia Accounted ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.776 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.219 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.005 เมื่อพิจารณาค่า Singular Value และ Inertia ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.377, 0.142 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.200, 0.040 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.032, 0.001 ตามลำดับ ค่า Inertia รวมเท่ากับ 0.183 พิจารณาค่า Chi Square เท่ากับ 32.088 (Sig.=0.001) แสดงว่าช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับการได้รับการยอมรับหรือคำชมเชยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากภาพที่ 3ข สามารถแบ่งกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับการได้รับการยอมรับหรือคำชมเชยได้ 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่ม Minor Generation Y กลุ่ม Major Generation Y กลุ่ม Minor Generation X มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด 2) กลุ่ม Major Generation X มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด

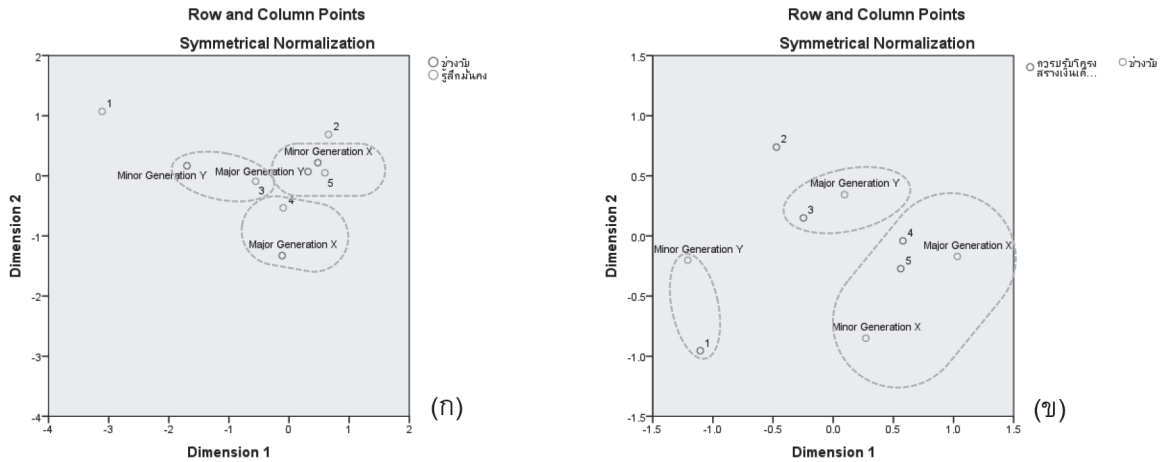


ภาพที่ 3 แผนภาพความสมนัยระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยจิตใจ

(การสนับสนุนความก้าวหน้าหรือผลตอบแทนจากผลงาน; ก) (การได้รับการยอมรับหรือคำชมเชย; ข)

จากการวิเคราะห์ความสมนัยระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยค้ำจุน (ความรู้สึกมั่นคงและมั่นใจในงาน) พบว่าค่า Proportion of Inertia Accounted ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.918 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.076 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.006 เมื่อพิจารณาค่า Singular Value และ Inertia ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.546, 0.298 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.157, 0.025 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.045, 0.002 ตามลำดับ ค่า Inertia รวมเท่ากับ 0.324 พิจารณาค่า Chi Square เท่ากับ 56.777 (Sig.=0.000) แสดงว่าช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกมั่นคงและมั่นใจในงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากภาพที่ 4ก สามารถแบ่งกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับความรู้สึกมั่นคงและมั่นใจในงานได้เป็น 3 กลุ่ม 1) กลุ่ม Minor Generation X และกลุ่ม Major Generation Y มีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด 2) และ Major Generation X มีความสัมพันธ์ในระดับมาก และ 3) กลุ่ม Minor Generation Y มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ในระดับน้อยและน้อยที่สุดไม่มีความสัมพันธ์กับช่วงวัยใด



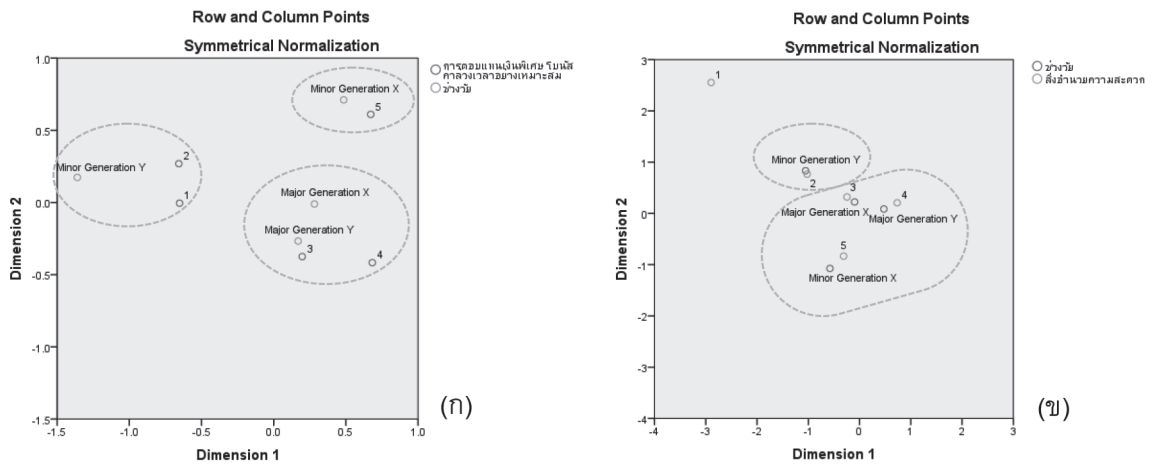
ภาพที่ 4 แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยค่าจูง (ความรู้สึกมั่นคงและมั่นใจในงาน; ก) (การปรับโครงสร้างเงินเดือน; ข)

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยค่าจูง (การปรับโครงสร้างเงินเดือน) พบว่า ค่า Proportion of Inertia Accounted ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.612 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.249 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.140 เมื่อพิจารณาค่า Singular Value และ Inertia ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.329, 0.108 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.210, 0.044 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.157, 0.025 ตามลำดับ ค่า Inertia รวมเท่ากับ 0.177 พิจารณาค่า Chi Square เท่ากับ 30.967 (Sig.=0.002) แสดงว่า ช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับการปรับโครงสร้างเงินเดือนที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากภาพที่ 4ข สามารถแบ่งกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับการปรับโครงสร้างเงินเดือน ได้เป็น 3 กลุ่ม 1) กลุ่ม Minor Generation X และกลุ่ม Major Generation X มีความสัมพันธ์ในระดับมากและมากที่สุด 2) กลุ่ม Major Generation Y มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และ 3) กลุ่ม Minor Generation Y มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด ในระดับน้อยไม่มีความสัมพันธ์กับช่วงวัยใด

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยค่าจูง (การตอบแทนเงินพิเศษ) พบว่า ค่า Proportion of Inertia Accounted ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.846 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.132 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.022 เมื่อพิจารณาค่า Singular Value และ Inertia ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 352, 0.124 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.139, 0.019 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.057, 0.003 ตามลำดับ ค่า Inertia รวมเท่ากับ 0.146 พิจารณาค่า Chi Square เท่ากับ 25.575 (Sig.=0.015) แสดงว่าช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับการตอบแทนเงินพิเศษที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากภาพที่ 5ก สามารถแบ่งกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับการตอบแทนเงินพิเศษได้เป็น 3 กลุ่ม 1) กลุ่ม Minor Generation X มีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด 2) กลุ่ม Major Generation Y และ Major Generation X มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมาก และ 3) กลุ่ม Minor Generation Y มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุดและน้อย



ภาพที่ 5 แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยค้ำจุน (การตอบแทนเงินพิเศษ; ก) (สิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน; ข)

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยค้ำจุน (สิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน) พบว่า ค่า Proportion of Inertia Accounted ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.535 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.431 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.034 เมื่อพิจารณาค่า Singular Value และ Inertia ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.364, 0.132 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.326, 0.107 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.092, 0.008 ตามลำดับ ค่า Inertia รวมเท่ากับ 0.247 พิจารณาค่า Chi Square เท่ากับ 43.279 (Sig.=0.000) แสดงว่าช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากภาพที่ 5 ข สามารถแบ่งกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้เป็น 2 กลุ่ม 1) กลุ่ม Major Generation Y กลุ่ม Minor Generation X และกลุ่ม Major Generation X มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง มากและมากที่สุด และ 2) กลุ่ม Minor Generation Y มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย ในระดับน้อยที่สุดไม่มีความสัมพันธ์กับช่วงวัยใด

อภิปรายผล

ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันการบินพลเรือน ผู้วิจัย จะนำเสนอการอภิปรายผลในภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่จูงใจบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ดังตารางที่ 3 และแบ่งเป็น 2 ประเด็น 1) ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยจูงใจ และ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยค้ำจุน ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	Major Generation X	Minor Generation X	Major Generation Y	Minor Generation Y
1. ปัจจัยจูงใจ				
1.1 ลักษณะงานที่มีความท้าทาย	มากที่สุด	น้อยและปานกลาง	น้อยและปานกลาง	มาก
1.2 ขอบเขตภาระงานที่ชัดเจน	ปานกลาง	น้อย	มากและมากที่สุด	น้อยที่สุด
1.3 การสนับสนุนความก้าวหน้าหรือผลตอบแทนจากผลงาน	น้อยที่สุด	มากที่สุด	ปานกลางและมาก	ปานกลางและมาก
1.4 การได้รับการยอมรับหรือคำชมเชย	น้อยที่สุด	น้อยปานกลางมาก และมากที่สุด	น้อยปานกลางมาก และมากที่สุด	น้อยปานกลางมาก และมากที่สุด
2. ปัจจัยค้ำจุน				
2.1 ความรู้สึกมั่นคงและมั่นใจในงาน	มาก	มากที่สุด	มากที่สุด	ปานกลาง
2.2 การปรับโครงสร้างเงินเดือน	มากและมากที่สุด	มากและมากที่สุด	ปานกลาง	น้อยที่สุด
2.3 การตอบแทนเงินพิเศษ	ปานกลางและมาก	มากที่สุด	ปานกลางและมาก	น้อยที่สุดและน้อย
2.4 สิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	ปานกลางมาก และมากที่สุด	ปานกลางมาก และมากที่สุด	ปานกลางมาก และมากที่สุด	น้อย

1. ความสมนัยระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยจูงใจ สามารถอธิบายได้ว่ามีความสัมพันธ์กับลักษณะงานที่มีความท้าทาย ขอบเขตภาระงานที่ชัดเจน การสนับสนุนความก้าวหน้าหรือผลตอบแทนจากผลงาน และการได้รับการยอมรับหรือคำชมเชย นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นว่าช่วงวัยนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับการเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ และรู้สึกว่ามีความคุณค่าและมีความสำคัญ หรือกล่าวได้ว่า ในแต่ละช่วงวัยนั้นถึงแม้ว่าจะได้รับการเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ หรือรู้สึกว่าตนมีความคุณค่าและมีความสำคัญเท่าใด ก็ไม่ได้ทำให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

1.1 ความสมนัยอธิบายถึงลักษณะงานที่มีความท้าทาย กลุ่ม Minor Generation Y ต้องการความท้าทาย ขอบเขตทดลองวิธีการใหม่ ๆ และงานที่น่าสนใจซึ่งทำให้รู้สึกว่าได้รับความตื่นเต้นและได้พจญภัย สนุกไปกับการที่ได้รับความมอบหมาย จึงจะทำให้คนกลุ่มนี้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gursoy et al., 2008;

Mohapatra, Saxena, Joshi, & Chaturvedi, 2017) กลุ่ม Major Generation X ชอบที่จะเผชิญกับงานที่ท้าทายสูงสุด สอดคล้องกับ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, กฤษยา นุ่มพญา, จีราภา นวลลักษณ์, และชนพัฒน์ ปลื้มบุญ (2557) ที่พบว่า คนรุ่นนี้ชอบความท้าทาย สนใจในผลสำเร็จมากกว่าวิธีการ ยิ่งท้าทายมากก็จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนกัน แต่ในกลุ่ม Minor Generation X และ Major Generation Y ชอบลักษณะงานที่มีความท้าทายน้อยและปานกลาง ข้อค้นพบดังกล่าวยังมีความขัดแย้งกับการศึกษาเชิงประจักษ์

1.2 ความสมนัยอธิบายถึงขอบเขตภาระงานที่ชัดเจน กลุ่ม Major Generation Y ต้องการความชัดเจนของขอบเขตภาระงานค่อนข้างสูง ต้องการความชัดเจนของเนื้องาน เพื่อให้สามารถทำได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และระยะเวลาที่กำหนดไว้ (วรรณชัย อูระแพง และประสพชัย พสุนนท์, 2563) กลุ่ม Minor Generation Y ต้องการความชัดเจนของขอบเขตภาระงานค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น อาจเป็นเพราะความต้องการอิสระในการทำงานมากกว่ากลุ่มอื่น ตามที่ Gursoy และคณะ (2008) และ Mohapatra และคณะ (2017) เสนอไว้ คนกลุ่มนี้ควรได้รับโอกาสทดลองการทำงานแบบไม่ตีกรอบ จึงจะทำให้ดึงศักยภาพออกมาได้เป็นอย่างดี

1.3 ความสมนัยอธิบายถึงการสนับสนุนความก้าวหน้าหรือผลตอบแทนจากผลงาน กลุ่ม Minor Generation Y และ Major Generation Y มีความต้องการความก้าวหน้าเพียงเล็กน้อย และถูกคาดการณ์ว่าจะเปลี่ยนงานบ่อย (Jahya, Azlin, Othman, & Romaiha, 2020) โดยเฉพาะเมื่อความรู้ความสามารถถูกนำไปใช้น้อยกว่าที่ควรจะเป็น (Kim, Knight, & Crutsinger, 2009) ดังนั้น คนกลุ่มนี้ไม่ต้องกระตุ้นหรือจูงใจด้วยการสนับสนุนความก้าวหน้าหรือผลตอบแทนจากผลงาน ในส่วนของกลุ่ม Minor Generation X ที่มีความต้องการการสนับสนุนความก้าวหน้าค่อนข้างมาก หนึ่ง อาจจะเป็นเพราะมีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว และเคยเผชิญเหตุการณ์ที่ยากลำบากมาก่อน ต้องการความรู้สึกมั่นคงและมั่นใจในงาน (Kian & Yusoff, 2012) ต้องการการสนับสนุนในหน้าที่การงาน ไม่ได้ต้องการจะเปลี่ยนอาชีพ ลาออกหรือย้ายงาน หากไม่มีความจำเป็น (Jorgensen, 2003) หากต้องการให้คนกลุ่มนี้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีผลตอบแทนจากผลงาน

1.4 ความสมนัยอธิบายถึงการได้รับการยอมรับหรือคำชมเชยจากผลการศึกษาในครั้งนี้อาจจะอยู่ในช่วงวัยใด ก็ยังต้องการคำยกย่อง คำชมเชยที่แสดงออกมาในรูปแบบคำพูดที่ดี การกระทำอื่น ๆ ก็ดี เพราะสื่อให้เห็นความสำเร็จและความสามารถของตน (พิศมัย สารการ, 2559) สอดคล้องกับการศึกษาของ Kian และ Yusoff (2012) และ Gursoy และคณะ (2008) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าพนักงานในองค์กรที่อยู่ในช่วงวัย Generation X หรือ Y ยินดีใฝ่รอคำชมเชย หรือการยอมรับจากผลงานที่ทำได้ดีไม่ต่างกัน ส่งผลให้คนกลุ่มนี้มุ่งมั่นทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ยกเว้นกลุ่ม Major Generation X ซึ่งผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตไว้ว่า คนกลุ่มนี้อาจจะอยู่ในระดับผู้บริหารแล้ว จึงไม่ต้องการคำยกย่อง หรือคำชื่นชมใด ๆ ตามที่ Jorgensen (2003) ได้ศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างช่วงวัย ได้ระบุถึง Generation X ไว้ว่าคนกลุ่มนี้ต้องการความมั่นคงในงาน งานที่น่าสนใจและท้าทาย การสื่อสารในที่ทำงานที่เปิดกว้างมากกว่าคำชมเชย

2. ความสมนัยระหว่างช่วงวัยกับปัจจัยค้ำจุน สามารถอธิบายได้ว่ามีความสัมพันธ์กับความรู้สึกมั่นคงและมั่นใจในงาน การปรับโครงสร้างเงินเดือน การตอบแทนเงินพิเศษ และสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงว่าช่วงวัยนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับการแบ่งงานอย่างเป็นทางการ และความสัมพันธ์ที่ตีระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา

2.1 ความสมนัยอธิบายถึงความรู้สึกมั่นคงและมั่นใจในงานในกลุ่ม Major Generation Y Minor Generation X และ Major Generation X ต้องการความรู้สึกมั่นคงและมั่นใจในงาน หนึ่ง อาจเป็นเพราะเคยประสบเหตุการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจตกต่ำมาก่อน (Kian & Yusoff, 2012) และเป็นไปตามทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ในด้านของความปลอดภัยความมั่นคงจากงาน (Maslow, 1943) หากพนักงานรู้สึกเป็นกังวลว่าจะถูกเลิกจ้างหรือจะโดนปลดจากการเป็นพนักงาน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ เพราะเป็นกลุ่มที่อาจจะมีครอบครัว มีภาระที่ต้องรับผิดชอบมากกว่ากลุ่ม Major Generation Y ที่ต้องการความมั่นคงในระดับที่น้อยกว่า สอดคล้องกับ Mohapatra และคณะ (2017) ที่แสดงให้เห็นว่า Generation Y นั้นให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงานก็จริง แต่ความพึงพอใจในงานนั้นสำคัญกว่าเนื่องจากกลุ่มนี้ชอบทดลองและชอบงานที่น่าสนใจซึ่งทำให้รู้สึกว่าได้รับความตื่นเต้นและได้ผจญภัย

2.2 ความสมนัยอธิบายถึงการปรับโครงสร้างเงินเดือน กลุ่ม Minor Generation X และ Major Generation X ต้องการการปรับโครงสร้างเงินเดือนมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ ตามที่ Jorgensen (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ Generation X ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามีแนวโน้มจะทำงานในที่เดิม ไม่ต้องการจะเปลี่ยนอาชีพ ลาออกหรือย้ายงาน เมื่อเทียบกับคนกลุ่มอื่น จึงมีความเป็นไปได้ว่าทำไมคนกลุ่มนี้จึงคาดหวังกับการปรับโครงสร้างเงินเดือนในมุมมองกลับกันกลุ่ม Minor Generation Y ที่ต้องการการปรับโครงสร้างเงินเดือนน้อยกว่ากลุ่มอื่น เป็นไปได้ว่าคนกลุ่มนี้เพิ่งจะเข้าสู่สถานประกอบการได้ไม่นานนัก อาจจะกำลังอยู่ในช่วงค้นหาตัวตน และเก็บเกี่ยวสะสมประสบการณ์ทำงาน ตามที่ Jorgensen (2003) ได้ศึกษาไว้ Generation Y ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนมากกว่า นอกจากนี้ Jahya และคณะ (2020) ได้ศึกษาถึงระยะเวลาการทำงานโดยเฉลี่ยของคนรุ่นนี้ หรืออัตราการลาออกเมื่อมีอายุงาน 1-3 ปี จึงมีความเป็นไปได้ว่า Generation Y มีความต้องการในการปรับโครงสร้างเงินเดือนน้อยกว่ากลุ่มอื่น หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งได้ว่าถึงแม้จะมีการปรับโครงสร้างเงินเดือน ก็ไม่ได้ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ความสมนัยอธิบายถึงการตอบแทนเงินพิเศษ กลุ่ม Major Generation Y Minor Generation X และ Major Generation X นำเป็นกลุ่มที่ต้องการเงิน สอดคล้องกับ วรณชัย อูระแพง และประสพชัย พสุนนท์ (2563) ที่มีความจำเป็นในการสร้างฐานะตนเองให้มั่นคงเป็นพื้นฐานในชีวิต หรือกระทั่งใช้สำหรับวางแผนหลังเกษียณอายุงาน นอกจากนี้ Matovic, Lazarevic, และ Djurkovic (2022) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบเกี่ยวกับค่าตอบแทน ซึ่งเสนอว่า การปรับฐานเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษนั้นเป็นสิ่งจูงใจระยะสั้น หากต้องการจูงใจในระยะยาวให้พิจารณาถึงสวัสดิการและสิทธิพิเศษอื่น ๆ มากกว่า ในมุมมองกลับกันกลุ่ม Minor Generation Y ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกับการปรับโครงสร้างเงินเดือน ถึงแม้จะมีการตอบแทนเงินพิเศษ ก็ไม่ได้ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.4 ความสมนัยอธิบายถึงสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นเสมือนเกราะกำบังด่านแรกที่ไม่ให้ความพึงพอใจในการทำงานลดลง อนึ่ง ปัญหาเกี่ยวข้องกับสุขภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้กระทบความสามารถในการปฏิบัติงานให้คุณภาพลดลงได้ (Lohela-Karlsson, Jensen, & Björklund, 2022; Pham, Huang, & Do, 2022) ทว่าในกลุ่ม Minor Generation Y ค่อนข้างที่จะน่าสนใจ เนื่องจากความต้องการในด้านนี้ค่อนข้างน้อย ซึ่งสอดคล้องกับ วรรณชัย ฐระแพง และ ประสพชัย พสุนนท์ (2563) Gen Y ไม่มีการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงวัยกลุ่มอื่น จากการศึกษา Sofiyah (2022) ได้ชี้ให้เห็นว่า Generation Y นั้นให้ความสำคัญเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากกว่าสิ่งใด สอดคล้องกับ Gursoy และคณะ (2008) อาจเป็นไปได้ว่ากลุ่ม Minor Generation Y นั้นไม่ยึดติดกับสภาพแวดล้อม ชื่นชอบการทำงานนอกรอบ สามารถปฏิบัติงานที่ใดก็ได้ และทำให้รู้สึกว่าได้รับอิสระ ซึ่งไม่ได้ทำให้การปฏิบัติงานลดหย่อนหรือเพิ่มขึ้นเลย

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติด้วยการใช้แรงจูงใจให้มีความเหมาะสมกับแต่ละช่วงวัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือบุคลากร มอบหมายงานที่มีความท้าทายให้กับกลุ่ม Minor Generation X และ Major Generation Y และเมื่อคุณภาพของงานอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรใช้คำชมเชย สื่อให้เห็นความสำเร็จและความสามารถของพนักงานแต่ละคน จึงจะทำให้พนักงานหรือบุคลากรกลุ่มนี้ปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยม นอกจากนี้ สนับสนุนความก้าวหน้าหรือผลตอบแทนจากผลงานให้แก่คนกลุ่ม Minor Generation X Major Generation Y และ Minor Generation Y อาจเป็นการให้ของรางวัลเล็กน้อย เช่น การมอบโล่รางวัล หรือมีโครงการที่สนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพ ส่งเสริมการพัฒนาทักษะที่นอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่หลัก

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งถัดไป

ควรศึกษาในเชิงลึกกลุ่ม Minor Generation Y ที่มีอายุระหว่าง 22-30 ปี และ Major Generation Y ที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ในด้านของการปฏิบัติงาน สืบเนื่องมาจากคนกลุ่มนี้อาจเป็นแรงงานที่สำคัญในอนาคต การศึกษาครั้งนี้ ศึกษาเพียงในบริบทของพนักงานหรือบุคลากรของสถาบันการbinพลเรือนเท่านั้น ควรศึกษาเพิ่มเติมในบริบทขององค์กรลักษณะอื่น และตัวแปรด้านอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกและนำมายืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บรรณานุกรม

- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, กฤษยา นุ่มพญา, จีราภา นวลลักษณ์, และชนพัตน์ ปลื้มบุญ. (2557). การศึกษา เจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวัง ต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชันอื่น. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 36(141), 1-17.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2557). ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณ. *วารสารปริชาต มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 27(1), 143-163.
- ประสพชัย พสุนนท์, อาฟีฟี ลาเต๊ะ, และเกตุวดี สมบูรณ์ทวี. (2559). การประยุกต์เทคนิคการวิเคราะห์การสมนัย ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์. *วารสารบัณฑิตศึกษาการจัดการ MBA-KKU มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 9(1), 1-22.
- พิชชากร จวงวานิชย์. (2560). อิทธิพลของช่วงอายุต่อความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนรวมและความผูกพัน ต่อองค์กรในวิชาชีพบัญชี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พิศมัย สารการ. (2559). การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนในการพยากรณ์ แรงจูงใจในการทำงานของแรงงานต่างด้าวชาวพม่าในกรุงเทพมหานคร. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 30(93), 71-85.
- วรรณชัย ฐระแพง, และประสพชัย พสุนนท์. (2563). แผนภาพความสมนัยระหว่างช่วงวัยกับค่าตอบแทนและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานรายเดือนบริษัท เอเซียโนะโลอินชัวร์เนอเรนซ์เนชั่นแนล จำกัด. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*, 26(3), 55-69.
- วิรัชธ วานิชกมลนันท์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทสยามกลาส อินดัสทรี จำกัด โรงงานอยุธยา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ).
- สถาบันการบินพลเรือน. (2566). ประวัติ สบพ. สืบค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2566, จาก <https://www.catc.or.th/th/history-of-catc/>
- อัครเดช ไม้จันทร์. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้ง เครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา).

- Acar, A. B. (2014). Do intrinsic and extrinsic motivation factors differ for generation X and generation Y. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 12-20.
- Adams, S. J. (2000). Generation X: How understanding this population leads to better safety programs. *Professional Safety*, 4(1), 9-26.
- Akhavan Sarraf, A. R., Abzari, M., Nasr Isfahani, A., & Fathi, S. (2017). Generational differences in job engagement: A case study of an industrial organization in Iran. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 106-115. doi:10.1108/ICT-10-2016-0068
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-75.
- Gursoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 48-58.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Jahya, A., Azlin, S. N. I., Othman, R., & Romaiha, N. R. (2020) Turnover intention among GenY: The role of training and development, compensation and organizational culture. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(10), 765-782.
- Jorgensen, B. (2003). Baby boomers, generation X and generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41-49.
- Kian, T. S., & Yusoff, W. F. W. (2012). Generation x and y and their work motivation. In *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship* (pp. 396-408). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/262639919_Generation_X_Y_and_Their_Work_Motivation
- Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5), 548-556.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample sizes for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.
- Lohela-Karlsson, M., Jensen, I., & Björklund, C. (2022). Do attitudes towards work or work motivation affect productivity loss among academic employees? *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(2), 934.
- Matovic, I. M., Lazarevic, A., & Djurkovic, J. V. (2022). Impact of gender and other demographic parameters on managers' motivation. *Current Psychology, 1-12*. doi:10.1007/s12144-021-026
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370-396.
- Mohapatra, A. K., Saxena, A., Joshi, D., & Chaturvedi, N. (2017). Does job security matter for generation Y? A behavioural analysis. *Pacific Business Review International, 10*(5), 92-98.
- Pham, T.-V., Huang, Y.-F., & Do, M.-H. (2022). The effect of critical work factors on job motivation and satisfaction: An empirical study from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 9*(1), 399-408.
- Sofiyah, F. R. (2022). Determination work life balance, commitment organization, work motivation and compensation financial on the job satisfaction generation millennial performance as an intervening variable (Case Study on Driver Gojek Kota Medan). *Webology, 19*(1), 3230-3242.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and Training Center on Community Living, 5*(2), 1-21.
- Yusoff, W. F. W., & Kian, T. S. (2013). Generation differences in work motivation: From developing country perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 2*(4), 97-103.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York, NY: Amacom Books.